



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión
empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN:

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA

AUTORES:

Br. Martínez Zuloeta Susana Del Sol

Br. Monteza Ibañez Luis Angel

ASESOR:

Dr. Luis Jaime Collantes Santisteban

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN


Modelos y herramientas gerenciales

Perú – 2018

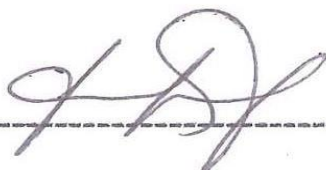
PAGINA DEL JURADO



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
Presidente



MBA. Tania Yasely Mendoza Banda
Secretario



Dr. Luis Jaime Collantes Santisteban
Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis abuelos, a mis padres, mis hermanos, a mi esposo y a mis sobrinos, por todo su apoyo.

Susana

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, mis hermanos y a mi esposa, por su apoyo incondicional.

Luis Angel

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por haber permitido culminar esta investigación, a los expertos y todos los que nos apoyaron para llevar a cabo este trabajo que nos permitirá crecer como profesionales y personas.

LOS AUTORES

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD



DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD



Yo, Martínez Zuloeta Susana del Sol, egresada del programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, identificada con DNI N° 44602584.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

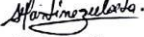
1. Soy autora de la tesis titulada: Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de Negocios - MBA
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, Agosto del 2018



Firma: 
Martínez Zuloeta Susana del Sol
DNI: 44602584







CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE CORRESPONDE A: Susana del Sol Martínez Zuloeta
IDENTIFICADO CON: DNI 44602584
EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO. ART. 108° DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049

CHICLAYO,

06 AGO 2018

 **Antonio Vera Mendez**
NOTARIO DE CHICLAYO



DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD



DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Monteza Ibañez Luis Angel, egresado del programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo, identificada con DNI N° 44108779.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de Negocios - MBA
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, Agosto del 2018

Firma:
Monteza Ibañez Luis Angel
DNI: 44108779



CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE CORRESPONDE A: Luis Angel Monteza Ibañez
IDENTIFICADO CON: DNI 44108779
EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO, ART. 109° DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1049
CHICLAYO, 06 AGO 2018

Antonio Vera Mendez
NOTARIO DE CHICLAYO



PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado,

A continuación les presentamos la tesis titulada: Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo

El informe ha sido elaborado con el fin de obtener el grado de maestro en Administración de Negocios - MBA. Teniendo en consideración el aspecto ético en el progreso de esta investigación.

La investigación está compuesta por ocho divisiones, en la primera, engloba la realidad problemática, la presentación de la empresa Mercantil Inca S.A., las teorías relacionadas, la hipótesis y los objetivos en relación a la propuesta del plan estratégico para la mejora de gestión empresarial; en la segunda, se desarrolló la metodología utilizada en la investigación; en la tercera, se detalla los resultados obtenidos sobre las dimensiones de las variables, plan estratégico y gestión empresarial, mediante el programa estadístico SPSS y hoja de cálculo EXCEL; en las divisiones IV, V y VI se presentan la discusión, las conclusiones y recomendaciones respectivamente, en la séptima detallamos la propuesta, un bosquejo del plan estratégico a desarrollar y en la octava detallamos las referencias bibliográficas utilizando las normas APA y por último, al final del informe se hallan los anexos, con el instrumento utilizado en la investigación y las fotografías como evidencia.

Los autores

ÍNDICE

PAGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vii
ÍNDICE	viii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I: INTRODUCCIÓN	14
1.1 Realidad Problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.2.1 A nivel Internacional:	16
1.2.2 A nivel Nacional:.....	16
1.2.3 A nivel Regional:	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	18
1.3.1. Plan Estratégico	18
1.3.2 Gestión empresarial	24
1.4 Formulación del Problema	26
1.5 Justificación e Importancia	26
1.6 Hipótesis	27
1.7 Objetivos	27
1.7.1 General:	27
1.7.2 Específicos	27
II: MÉTODO	28
2.1 Diseño de investigación	28
2.1.1 Tipo de investigación.....	28
2.1.2 Diseño de Investigación	28
2.2 Identificación de variables	28
2.2.1 Variable Dependiente.....	28
2.2.2 Variable independiente	29
2.2.3 Operacionalización de variables.....	30

2.3 Población y muestra	31
2.3.1 Población	31
2.3.2 Muestra	31
2.5 Método de análisis de datos	33
2.6 Aspectos éticos.....	34
III: RESULTADOS	35
IV: DISCUSIÓN	42
V: CONCLUSIONES	45
VI: RECOMENDACIONES	46
VII: PROPUESTA.....	47
VIII: REFERENCIAS.....	53
ANEXOS.....	55
ANEXO N° 01: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A., Chiclayo	56
ANEXO N° 02: Matriz de Consistencia	58
ANEXO N° 03: Validación del instrumento por criterio de expertos.....	59
ANEXO N° 04: Evidencia Fotográfica.....	71
ANEXO N° 05: Sabana de datos del cuestionario aplicado.....	72
ANEXO N° 06: Sabana de datos del cuestionario piloto para la fiabilidad	76
ANEXO N° 07: Resultados	77
Acta de autorización de publicación de tesis	81
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Población de trabajadores de la Mercantil Inca S.A	31
Tabla 02. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos por variable</i>	32
Tabla 03. <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	34
Tabla 04. <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	34
Tabla 05. <i>Dimensión de la Formulación y Planteamiento</i>	77
Tabla 06. <i>Dimensión de la Implementación y Dirección</i>	77
Tabla 07. <i>Dimensión de la Evaluación y Control</i>	78
Tabla 08. <i>Dimensión de Identificación</i>	78
Tabla 09. <i>Dimensión de la Organización</i>	79
Tabla 10. <i>Dimensión de la Ejecución</i>	79
Tabla 11. <i>Dimensión del Control</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 01.</i> Etapas del plan estratégico	20
<i>Figura 02.</i> El proceso estratégico – Formulación	22
<i>Figura 03.</i> La dirección estratégica – Implementación	23
<i>Figura 04.</i> El control estratégica – Evaluación	23
<i>Figura 05.</i> El proceso estratégico.....	24
<i>Figura 06.</i> Dimensión de la Formulación y Planteamiento	35
<i>Figura 07.</i> Dimensión de la Implementación y Dirección.....	36
<i>Figura 08.</i> Dimensión de la Evaluación y Control.....	37
<i>Figura 09.</i> Dimensión Identificación.....	38
<i>Figura 10.</i> Dimensión Organización	39
<i>Figura 11.</i> Dimensión Ejecución.....	40
<i>Figura 12.</i> Dimensión Control.....	40

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es proponer si un plan estratégico 2019-2021 mejora la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A.

La investigación se llevó a cabo mediante el diseño descriptivo - propositivo, dada la coyuntura empresarial, la importancia de planificar y ser estratégico frente a la competencia del mercado, se empleó un cuestionario aplicado a una muestra aleatoria de los trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A. El instrumento consta de 33 ítems divididos en siete dimensiones, tres de planificación estratégica: Formulación - Planificación, Implementación - Gestión y Evaluación - Control; y cuatro de gestión empresarial: Identificación, Organización, Ejecución y Control, categorizados por la escala Likert.

La población considerada para el diagnóstico fue de 107 trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A., de los cuales 84 son muestra de estudio. Con los resultados obtenidos del cuestionario, se determinó que los trabajadores tienen poco conocimiento del plan estratégico y la gestión empresarial. Por lo tanto, se plantea proponer un plan estratégico 2019 - 2021 para la mejora de la gestión empresarial

Palabras clave: plan estratégico, gestión empresarial.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to propose if a strategic plan 2019-2021 improvement to the business management of Mercantil Inca S.A.

The research was carried by means of the descriptive - propositive design, given the business juncture, the importance to plan and to be strategic the face of market competition, It was employed a questionnaire applied a aleatory sample of the workers of the company Mercantil Inca S.A. The instrument consists of 33 items divided into seven dimensions, three of strategic planning: Formulation - Planning, Implementation - Management and Evaluation - Control; and four business management: Identification, Organization, Execution and Control, categorized by the Likert scale.

The population considered for the diagnosis was 107 workers of the company Mercantil Inca S.A., of which 84 are study sample. With the results obtained from questionnaire, it was determined that the workers have little knowledge of the strategic plan and business management. Therefore, It is posed to proposed a strategic plan 2019 - 2021 for the improvement of business management

Keywords: Strategic plan, business management.

I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática:

En el mundo empresarial las organizaciones desarrollan estrategias tales como disminución de precios, valor agregado, entre otras, para su beneficio buscando alcanzar una mayor rentabilidad o una mayor participación en el mercado, pero estas estrategias nacen de la necesidad de enfrentar un mercado competitivo y globalizado de hoy en día, cualquiera sea la actividad de la organización. En el mercado de bebidas no alcohólicas, las compañías están expandiendo sus carteras de bebidas poniendo menor énfasis en sus marcas principales tales como Coca Cola y Pepsi Cola, adicional a esto tenemos una tendencia global del consumidor a preferir bebidas más saludables. Es por esto que el mercado de bebidas no alcohólicas es un negocio altamente competitivo.

En el Perú el mercado de bebidas no alcohólicas viene cambiando de distribuidores exclusivos tales los casos de Ambev Perú a CBC Peruana, con su alianza estratégica, Corporación Lindley Perú a Arca Continental y la reciente compra de Embotelladora Don Jorge por el Grupo Aje, esto cambios son una oportunidad para fortalecer y crecer en las operaciones de estas compañías para dar un dinamismo al mercado peruano y buscar una mayor participación en el mercado.

Mercantil Inca S.A es un empresa familiar peruana fundada en el año 1997, especializada en el rubro de comercialización y distribución mayorista de abarrotes y bebidas, desde el 2004 asume la operación de bebidas con la distribución de las marcas del proveedor Ambev Perú S.A, tales como Brahma y las marcas de Pepsico Bebidas, en Julio del 2015, CBC Peruana S.A., socio estratégico de AB InBev, inicia sus operaciones en el Perú y continua con la distribución exclusiva de las marcas de Pepsico bebidas, tales como Pepsi, 7up, Concordia, San Carlos, Evervest,

Gatorade, entre otras y además ingresa con sus marcas propias de Beliv, como 220V, Frutaris, Squiz, Petit y Jugazzo.

Desde el ingreso del proveedor CBC Peruana, quien busca obtener una mayor participación en el mercado bebidas no alcohólicas, para ello actualmente viene evaluando la mejora en los procesos comerciales, el logro de metas de sus principales distribuidores, uno de ellos, la empresa Mercantil Inca S.A, que hasta el cierre del año 2016 ha logrado resultados favorables, con el alcance de metas trazadas, pero en los años 2017 y 2018, el escenario de un mercado altamente competitivo, el factor climático, la carencia de gestión a una oportuna reacción, la poca supervisión, la falta de seguimiento y falta de control que exige la competitividad de hoy en día viene alejando de los objetivos planteados.

Además CBC Peruana S.A., está implementando un plan de marketing que consiste en la exhibición en el punto de venta (PDV) la colocación de Equipos de Fríos (Refrigeradoras para el enfriamiento del producto), Racks (Anaqueles de exhibición), pintados de fachadas, acciones comerciales como promociones y/o descuentos y la colocación de su portafolio prioritario (principales productos) en cada punto de venta.

Cabe mencionar que hasta Diciembre 2016 la categorización de las bebidas de Mercantil Inca S.A, incluía cerveza y esta representaba un volumen significativo en el resultado de la operación, desde el 2017 ingresaron nuevas categorías de bebidas tales como energizantes, still drink (aguas saborizadas) y néctar, sin embargo con estas nuevas categorías, la empresa Mercantil Inca S.A. no ha logrado alcanzar el volumen de ventas dejado por la comercialización de cerveza.

Dado el dinamismo actual del negocio de bebidas no alcohólicas la empresa Mercantil Inca S.A debe estar acorde a las competencias estratégicas actuales, esto justifica la presente propuesta de un plan estratégico para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 A nivel Internacional:

(Pacheco, 2016) En su propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima laboral en la empresa distribuidora Bio Agua en Babahoyo, da como resultado que una empresa debe ser un lugar donde se reúnan personas motivadas, satisfechas, para el logro de los objetivos, a menudo los trabajadores se desarrollan en un ambiente organizacional muy discrepante, el tipo de liderazgo determina en muchas veces el ambiente laboral.

(Colmont & Landaburu, 2014) Presentan como objetivo desarrollar un plan estratégico de marketing para el aumento de las ventas. La empresa MIZPA S.A es una distribuidora de tableros de madera, dan como resultado la necesidad de capacitar al personal en atención al cliente para brindar la mejora servicio, además de tener un variado y mayor stock, determinando que existe la necesidad de implementar el plan estratégico de marketing para que se pueda obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos.

1.2.2 A nivel Nacional:

(Alcantara, 2017) Su investigación determina que el plan estratégico es una herramienta necesaria e importante para el desarrollo de la empresa y su crecimiento, la empresa consorcio mercantil GOVESA S.A.C, dedicada al rubro de manufacturación, busca implementar un plan estratégico midiendo su incidencia en la gestión

(Delgado, 2017) Señala desarrollar un plan estratégico para la empresa Branvecsa S.A.C del sector transportes de carga pesada, tiene como objetivo alcanzar el crecimiento y desarrollo de la empresa,

lo cual dio como resultado la diferenciación de servicio para alcanzar estos objetivos.

(Julian, 2017) En su investigación su objetivo es formular un plan estratégico teniendo el cuadro de mando integral como instrumento de gestión para la empresa Turismo Moche, obteniendo como resultado la desorganización de la empresa por lo que se determinó la implementación del plan para permitir a la empresa ser más competitiva en el mercado.

(Larico & Laura, 2017) En su investigación el objetivo es determinar si un plan estratégico podrá mejorar su gestión administrativa para Automotriz Cisne S.R.L, llegando a la conclusión que se necesita mejorar los procesos administrativos para enfrentar los nuevos retos de la competencia automotriz, incluye la planeación de actividades en las ventas como en la posventa, la organización de la estructura y las áreas de trabajo, el control de los resultados obtenidos y la dirección de los empleados.

(Rosas, 2015) Señala como objetivo explicar cuál es el nivel de influencia en la repercusión del planeamiento estratégico sobre la gestión empresarial en el sector turismo en Puno, llega a la conclusión que existe un 44% en nivel regular sobre planeamiento estratégico y el 29% un nivel no óptimo. En tanto en la gestión empresarial con un 46% de nivel regular y un 11% nivel deficiente.

(Narvaez, 2014) Señala como finalidad establecer si el proceso de la planeación estratégica influye en las decisiones gerenciales de las pequeñas y medianas empresas de la región de Huaraz, teniendo como resultado que la mayoría de las empresas se adoptan a las decisiones gerenciales, por lo que son poco eficaces. Se aconseja que en las capacitaciones, cursos, talleres y otros relacionados a la gestión empresarial participen los titulares de las empresas en conjunto con su personal para que puedan mejorar su perfil y la gestión administrativa.

1.2.3 A nivel Regional:

(Ortiz & Ortiz, 2016) Su objetivo principal es elaborar un plan estratégico organizacional para la Institución Educativa No Escolarizado “Manuel Pardo” en Olmos, buscando mejorar la gestión administrativa. Llega a la conclusión que los colaboradores y los administrativos deben mejorar su comunicación para mejorar el desempeño y así aumentar la rentabilidad.

(Acosta, 2016) En su investigación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán en Moyobamba buscando mejorar la fidelización de los clientes, muestra como resultado la identificación de 4 pilares sus áreas de trabajo fundamentales son: Finanzas, Organizacional, Contabilidad, Infraestructura, Sistemas - Comunicaciones y Negocios, todas deben una eficaz interconexión y mejorar su comunicación.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Plan Estratégico

Inicia en los años 60 y se presenta como la mejor forma de realizar e implementar estrategias que optimicen los negocios, implica separar el pensar del hacer. (Mintzberg, 1994) La planificación estratégica no es pensamiento estratégico se confunde la visión real con la manipulación de resultados. La planificación estratégica es un sistema de desarrollo e implementación de estrategias para el alcance de las metas. En los negocios es de vital importancia ya que es la directriz que toda organización debe seguir. Se debe identificar los problemas que se afrontan con el plan estratégico y diferenciar los propósitos que se alcanzarían con los planes. Una cosa es un propósito y otra un problema.

(Altair Consultores, 2017) En el siglo XXI, la planificación impera en todos los aspectos de nuestras vidas están. Planificamos un futuro cuando somos jóvenes, una carrera profesional, la educación de nuestros hijos, etcétera. En los negocios como en la vida personal como cualquier tema que no planifiquemos puede llevarnos al fracaso y al caos.

(Martínez & Milla, 2012) En algunos casos sabemos de negocios rentables y de buenos resultados y que de pronto estancan y hasta quiebran. Nos preguntamos ¿Es la mala suerte o cosa del azar? ¿Hubo algún cambio en la demanda en el mercado? ¿Se pudo haber previsto el futuro para cambiar las cosas? Con la planificación no solo se puede cambiar un futuro incierto, sino que debemos hacerlo. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a estar atentos en el tiempo. La decisión de elaborar un plan estratégico es el deseo de planificar, crecer, de marcar los modelos del crecimiento de la organización.

El Plan Estratégico es un ejercicio para marcar las líneas del futuro de la empresa, se debe ser capaz de diseñar hacia dónde va la empresa y lo más importante, transmitir los planes, contrastarlos y persuadir al resto de los colaboradores de la organización cuál será el camino hacia un futuro exitoso. El Plan Estratégico nos entrega ventajas para todo tipo de organización:

- ✓ Exige a la dirección a actuar de forma sistemática.
- ✓ Identifica las amenazas y oportunidades que se pueden dar.
- ✓ Incrementa la inclinación y el desarrollo de la empresa para el cambio.
- ✓ Mejora notablemente la coordinación de actividades.
- ✓ Se da una mejor comunicación entre colaboradores.
- ✓ El plan estratégico provee un marco general ventajoso para la exploración continua de actividades.

(D'Alessio, 2008) El proceso estratégico es un conjunto y continuidad de actividades que se desarrolla en una organización para alcanzar la visión establecida, ayuda a planear al futuro, con el fin de conseguir la formulación de las estrategias anheladas, estas son el medio de la organización en la trayectoria de largo plazo.

El proceso estratégico es reiterativo, retroalimentado, participativo, y realizable a ser revisado en cualquier momento. Demanda de la participación de todos los colaboradores claves de la organización, que posean un conocimiento de las principales especialidades de la industria o del negocio, de la competencia, y del mercado, y que conciban la inquietud de mejorar las capacidades para la empresa. El plan estratégico se define en 3 etapas:

1.3.1.1. Etapas del plan estratégico: se define en 3 etapas

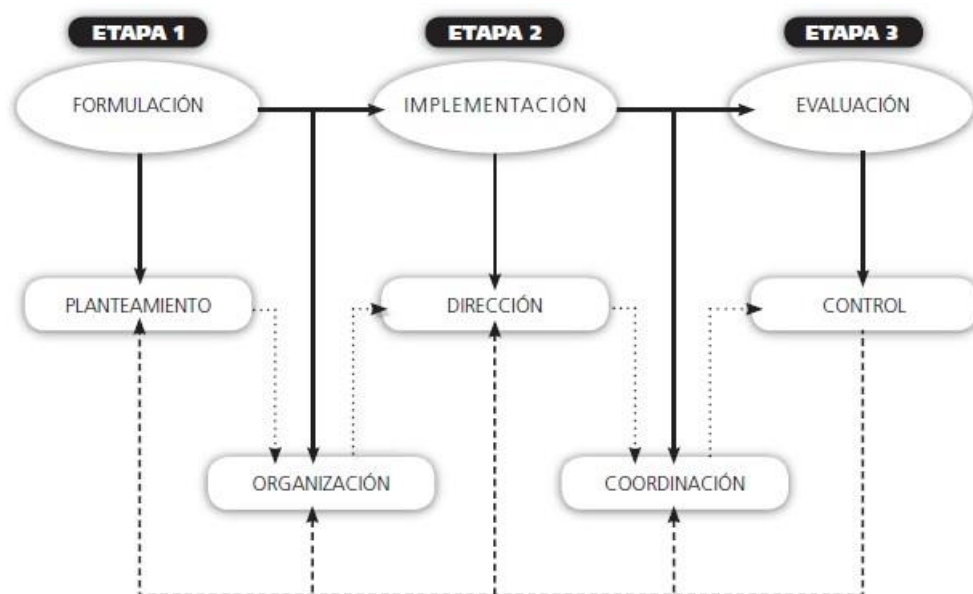


Figura 01. Etapas del plan estratégico

Etapa 1. Formulación, se desarrolla el planeamiento continuado por la organización, los 2 componen el plan estratégico.

Etapa 2. Implementación, está conformado por la dirección y coordinación. Ambos denominan la dirección estratégica.

Etapa 3. Evaluación, el foco es el proceso de control y la posible corrección de todo el proceso estratégico, los 2 componen control estratégico.

A. Formulación y Planteamiento:

La formulación o plan estratégico, se debe iniciar con determinar la visión y misión de la empresa; expresando de los intereses institucionales, sus valores, y del código de ética. La estimación de los factores externos e internos que pueden intervenir en la organización, la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y finalizará con la identificación y clasificación de estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la empresa en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

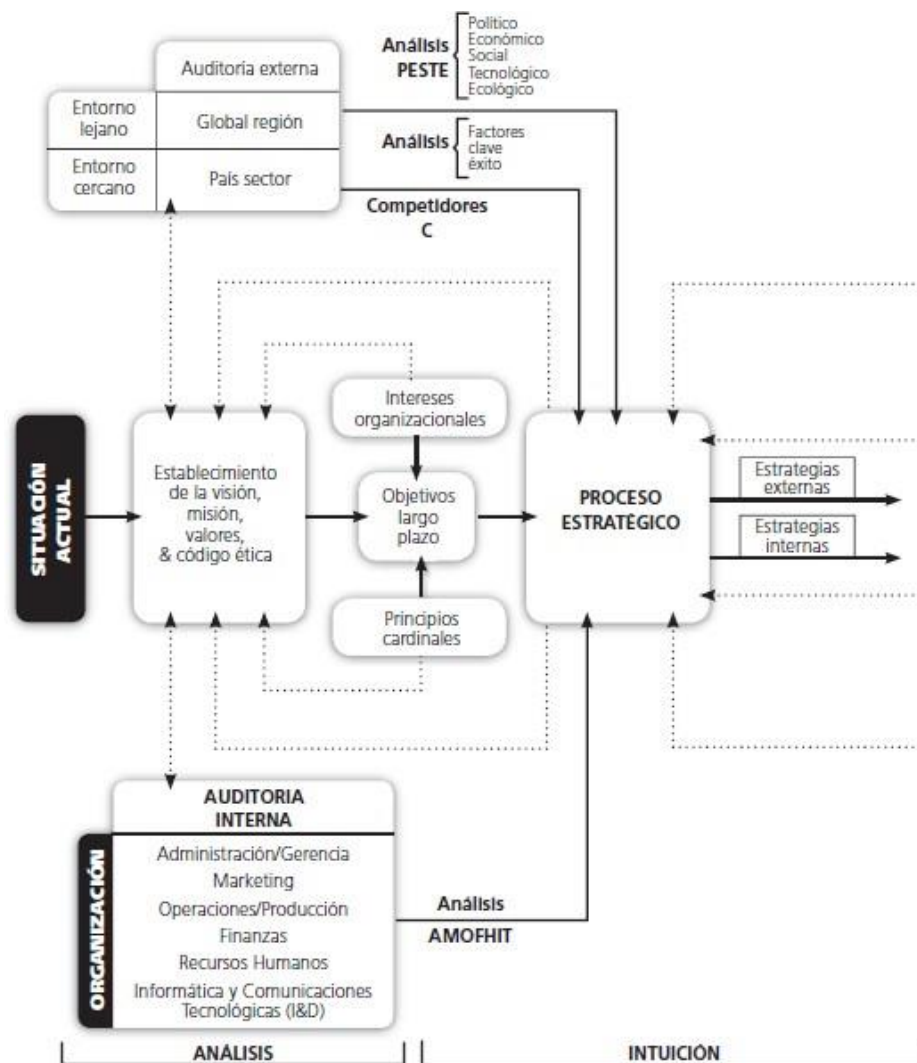


Figura 02. El proceso estratégico – Formulación

B. Implementación y Dirección:

La dirección estratégica desarrolla seis pasos donde se coordina y organiza las estrategias internas y externas, como se muestra:



Figura 03. La dirección estratégica – Implementación

C. Evaluación y Control:

En el control estratégico se busca cerrar los detalles que se puedan encontrar entre lo ejecutado y lo planeado. Se lleva a cabo en el inicio del proceso y está establecida por acciones de supervisión. Es adecuado contar con un tablero de control balanceado para la evaluación, revisar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La auditoría externa e interna es primordial. Se debe tomar las medidas correctivas para cerrar los detalles del objetivo principal de esta etapa.



Figura 04. El control estratégica – Evaluación

1.3.1.2 Esquema del proceso estratégico:

Posee una orientación secuencial y disciplinada. Lo trascendental en el esquema es destacar la perspectiva de futuro con que se enfrenta el proceso. Las estrategias son el camino que nos conlleva a la

situación futura y deseada, influenciada por el entorno, con agentes que interactúan y apuestan por la organización. Las estrategias están diseñadas para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo englobadas en una visión y una misión.

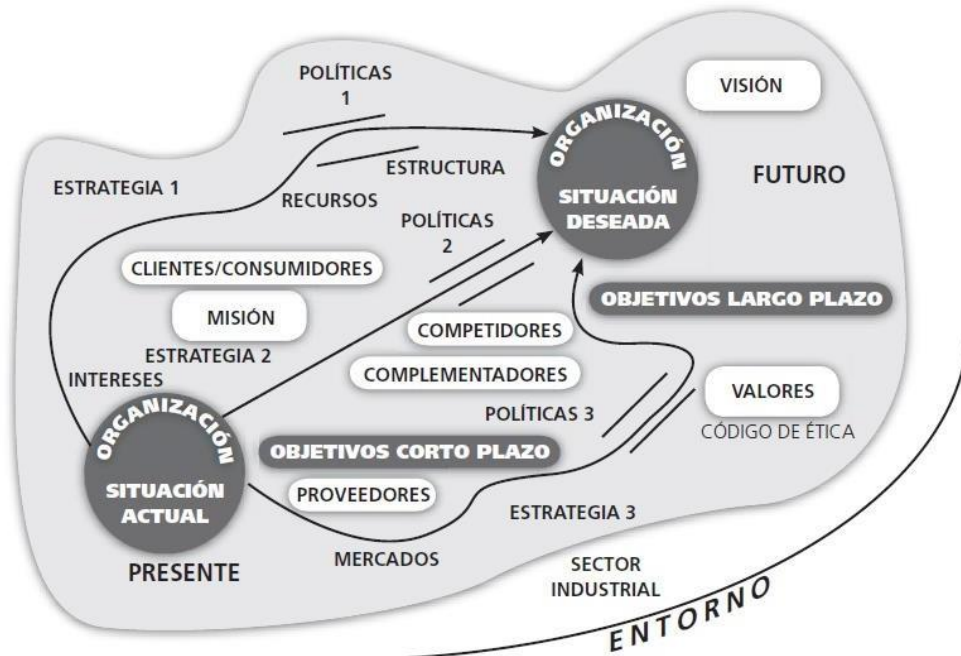


Figura 05. El proceso estratégico.

1.3.2 Gestión empresarial

(Luna, 2014) La gestión empresarial en una organización, se basa en afectar cosas por un conjunto de personas con el propósito de obtener resultados seguros y económicos. Se elige las acciones en base a los resultados que se desea obtener y de los recursos que se dispone, en sí, asegura la optimización de recursos. La empresa requiere un sistema de planeación y control que coopere a aclarar la visión, la misión, los objetivos, los valores, las estrategias, las políticas, los presupuestos, los programas y los procedimientos con una orientación estratégica en la gestión.

Asimismo las acciones deciden los objetivos a lograr, a su vez determinan las necesidades a conocer. La gestión empresarial alcanza lo siguiente:

A. Identificación:

Es la gestión de las necesidades por satisfacer, determina la misión, la visión, los valores, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, los procedimientos y los presupuestos, que deben ser alcanzados para satisfacer las necesidades por medio de efectivas acciones.

B. Organización:

Debe ser efectiva, incluye la elección entre las posibles acciones, tomando en cuenta los recursos disponibles y los posibles recursos del futuro.

C. Ejecución:

Es la decisión de usar un liderazgo capaz de comunicar y motivar y así actuar por convicción.

D. Control:

Su objeto es asegurar que se logre la planificación con los medios previstos y además la correcta toma de decisiones.

Con estas cuatro fases unidas entre sí, queda determinada dentro de la inclinación actual y futura de la administración estratégica. La gestión empresarial sirve para conducir los objetivos de la organización y a su vez es una herramienta para evaluarla. Existen variaciones importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera incluye el control operativo y lo desenvuelve a través de un método de información en relación con la contabilidad de costos, mientras que la segunda agrupa más elementos y observa una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control de gestión reúne su atención en la planificación y control, precisa de una disposición estratégica que dote un sentido de aspectos más operativos (Martínez M. , 2003). Menciona

que la gestión empresarial es donde las empresas se dan cuenta de que una división por departamento procede en la omisión de compromisos y paraliza enfrentar una mejora en los procesos de la organización.

La gestión empresarial es una herramienta cuyo proceso determina a la organización ser proactiva en el planeamiento de su futuro, se debe estar atento a los hechos del entorno y poder desarrollar los mejores resultados con los recursos disponibles. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que suceda (Prieto, 2011)

1.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la propuesta de un Plan Estratégico 2019 - 2021 mejorará la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A - Chiclayo?

1.5 Justificación e Importancia

La propuesta de un plan estratégico pretende ayudar a la empresa a batallar con el entorno empresarial, establecido por una alta competencia, en esta situación mantener la posición de una organización no es suficiente, porque la propia corriente del entorno finalizará provocando a la empresa un retroceso, sólo aquellas organizaciones con innovaciones por la mejora y con una estrategia para el futuro podrán sobrevivir, hoy en día se busca la máxima eficiencia y dejará atrás a muchas empresas, en cuanto a la distribución de productos de bebidas gasificadas, aguas y energizantes se tiene como principales competidores las marcas Coca Cola vs Pepsi vs Cola Real, San Luis vs San Carlos vs Cielo, Powerade vs Gatorade vs Sporade, estas marcas batallan por ganar participación de mercado, fidelizar a los consumidores y contar con una mayor percepción de su marca en los consumidores.

Mercantil Inca S.A, distribuidor exclusivo de CBC Peruana, encargado de las marcas de Pepsico bebidas & Beliv, día a día impulsa acciones de mercado, estrategias para el ingreso de nuevos productos o nuevas presentaciones haciendo frente a la competencia del mercado, la búsqueda del logro de objetivos, por lo que CBC Peruana requiere un socio comercial que esté acorde a la competitividad actual, es por esto la propuesta del plan estratégico para mejorar de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., se buscará implementar actividades de planificación para su desarrollo de manera continua con proyección futura y el alcance de su visión establecida.

1.6 Hipótesis.

La propuesta del Plan Estratégico 2019 – 2021 permitirá mejorar la gestión empresarial Mercantil Inca S.A – Chiclayo.

1.7 Objetivos

1.7.1 General:

Proponer un Plan Estratégico 2019- 2021 para la mejora de la gestión empresarial Mercantil Inca S.A – Chiclayo

1.7.2 Específicos:

- 1.7.21 Diagnosticar la situación actual de la empresa Mercantil Inca S.A.
- 1.7.22 Identificar el análisis FODA y PEST de la empresa Mercantil Inca S.A.
- 1.7.23 Identificar las estrategias o planes de acción para la empresa Mercantil Inca S.A.
- 1.7.24 Diseñar evaluaciones de control para los planes de acción de la empresa Mercantil Inca S.A.

II: MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

2.1.1 Tipo de investigación:

A.- Descriptivo

Especifica las características y los perfiles de las personas, los grupos y objetos que se someta a un análisis. Mide o recoge información de forma independiente o conjunta sobre las variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

B.- Propositivo

Utiliza un conjunto de herramientas y procedimientos con la finalidad de determinar y resolver problemas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

2.1.2 Diseño de Investigación:

Transversal con corte en el tiempo, porque recolecta datos en un determinado momento. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

2.2 Identificación de variables

2.2.1 Variable Dependiente

La Gestión Empresarial

Definición: (Luna, 2014) es el conjunto de procesos y acciones para planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de la organización, conlleva a la

producción de bienes o servicios para obtener ingresos y ganancias para el empleador.

2.2.2 Variable independiente

Plan Estratégico

Definición: es el documento que resume el nivel estratégico y organizativo del posicionamiento actual y el futuro de la organización. (Martínez & Milla, 2012)

2.2.3 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Factores	Indicadores	Ítems	Escala	Instrumento
V. Independiente Plan Estratégico	Formulación y Planteamiento	Visión / Misión Valores / Códigos ética	Objetivos de largo plazo Análisis / Identificación Formulación	1, 2 y 3	Likert	Cuestionario (Adaptado de Rosas <i>et al.</i> 2015)
	Implementación y Dirección	Estrategias Internas	Objetivos a corto plazo Políticas Estrategias Motivación	4, 7, 8, 11, 26, 27 y 28		
		Estrategias Externas				
	Evaluación y Control	Evaluación de Desempeño	Análisis Estratégicos Proyecto	5 ,6, 9, 10, 12, 13, 30 y 33		
V. Dependiente Gestión Empresarial	Identificación	Visión / Misión Valores / Objetivos Estrategias / Políticas Presupuesto	Direccionamiento de Estrategias	19 y 20	Likert	
	Organización	Estructura / Procesos Recursos	Uso de recursos de coordinación	16, 17, 18, 22, 29, 31 y 32		
	Ejecución	Liderazgo / Motivación Talento Humano	Toma de decisiones	23, 24, y 25		
	Control	Normas Medidas correctivas	Retroalimentación y control	14, 15 y 21		

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población:

La población está constituida por todos los trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A de la ciudad de Chiclayo por ser la filial. Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Sexo: masculino y femenino.
- Edades comprendidas entre los 18 y 60 años de edad.
- Ciudad: Chiclayo por ser la filial.

Tabla 01. *Población de trabajadores de la Mercantil Inca S.A.*

Ciudad	Trabajadores
Chiclayo	107
Cajamarca	14
Guadalupe	17
Trujillo	73
Cajamarca	14
Huancayo	49
Total	260

Fuente: Mercantil Inca S.A

2.3.2 Muestra:

La muestra es probabilística y se usará un muestreo aleatorio simple teniendo la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n (tamaño de muestra)

N (tamaño de población) = 107

Z (nivel de confianza) = 95%

e (error de muestra) = 5%

p (probabilidad a favor) = 50%

q (probabilidad en contra) = 50%

$$n = \frac{(1.96)^2 * 50 * 50 * 107}{(5)^2 * (107-1) + (1.96)^2 * 50 * 50}$$

n = 84

Donde se considerará como muestra los 84 trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A de la filial de Chiclayo.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Tabla 02. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos por variable*

Variable	Técnica	Instrumento
Planeamiento Estratégico	Encuesta	Cuestionario
Gestión Empresarial	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

- Encuesta

Es una herramienta donde se determina características de medición de tiempo y calidad. (Vara, 2012)

- Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

2.5 Método de análisis de datos

Los datos estadísticos de la variable de estudio se tabularon y procesaron mediante el software estadístico SPSS 22.0 y en una hoja de cálculo de Excel. Las estadísticas descriptivas se realizaron a través del comportamiento de sus proporciones porcentuales por categorías de las variables de estudio.

Se evaluó la validez del instrumento a través del criterio de jueces.

Se realizó la prueba estadística de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, la cual evaluó la consistencia de 33 preguntas, las cuales fueron aplicadas a una muestra piloto de 12 trabajadores de la empresa Mercantil Inca, posteriormente se procesó mediante el software estadístico SPSS 22.0.

Fiabilidad

Tabla 03. *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Cuestionario piloto aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 04. *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	33

Fuente: Cuestionario piloto aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Conforme a los resultados obtenidos, estimamos que el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.872, por lo tanto los ítems se correlacionan a nivel regularmente aceptable.

Entonces podemos asegurar a un 87.2% que es un instrumento fiable.

2.6 Aspectos éticos

La presente investigación se realizó con el afán aportar con un valor agregado a la empresa Mercantil Inca S.A, creemos que cuenta con la oportunidad de crecer en el mercado y generar cultura empresarial.

III: RESULTADOS

Objetivo: Proponer un Plan Estratégico 2019- 2021 para la mejora de la gestión empresarial Mercantil Inca S.A – Chiclayo

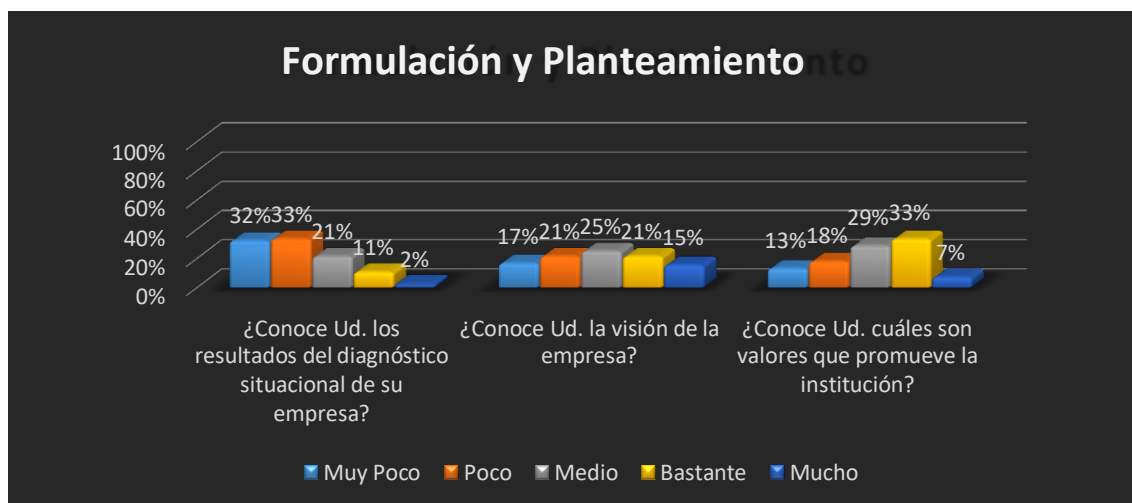


Figura 06. Dimensión de la Formulación y Planteamiento

En la Figura 6 nos muestra la dimensión de Formulación y Planteamiento del Plan Estratégico donde el 2% sabe sobre el diagnóstico situacional de la empresa, el 15% conoce la visión de la empresa y el 7% conoce sobre los valores que se promueven en la empresa y además el 33% sabe poco sobre el diagnóstico situacional de la empresa, el 25% conoce regularmente la visión de la empresa y el 33% conoce bastante sobre los valores que promueven la empresa, además se puede determinar que las opiniones de los colaboradores de la empresa Mercantil Inca S.A. en cuanto a la formulación y planteamiento del plan estratégico no se encuentra bien definido, ya que existe una dispersión de opiniones como muestra la figura.

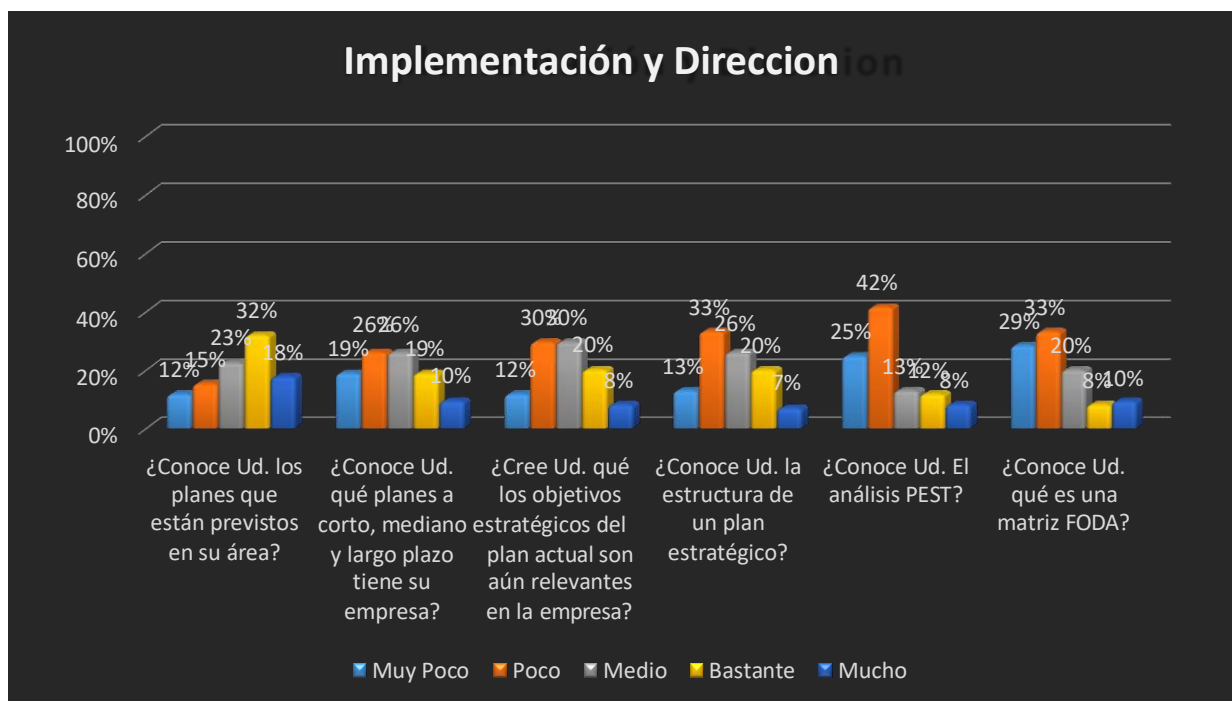


Figura 07. Dimensión de la Implementación y Dirección

En la Figura 7, se observa que el 32% conoce los planes en su área, el 26% conoce poco sobre los planes a corto mediano y largo plazo que tiene la empresa, el 30% cree que los objetivos son relevantes en la empresa, el 33% conoce poco la estructura de un plan estratégico, el 42% conoce poco sobre que es un análisis PEST y 33% conoce poco sobre que es una matriz FODA, es claro denotar que los colaboradores de Mercantil Inca S.A., pueden conocer de los planes de su área pero cuando se consultó por los planes a corto y largo plazo, de la estructura de un plan, de los análisis PEST y de una matriz FODA, su conocimiento es poco.

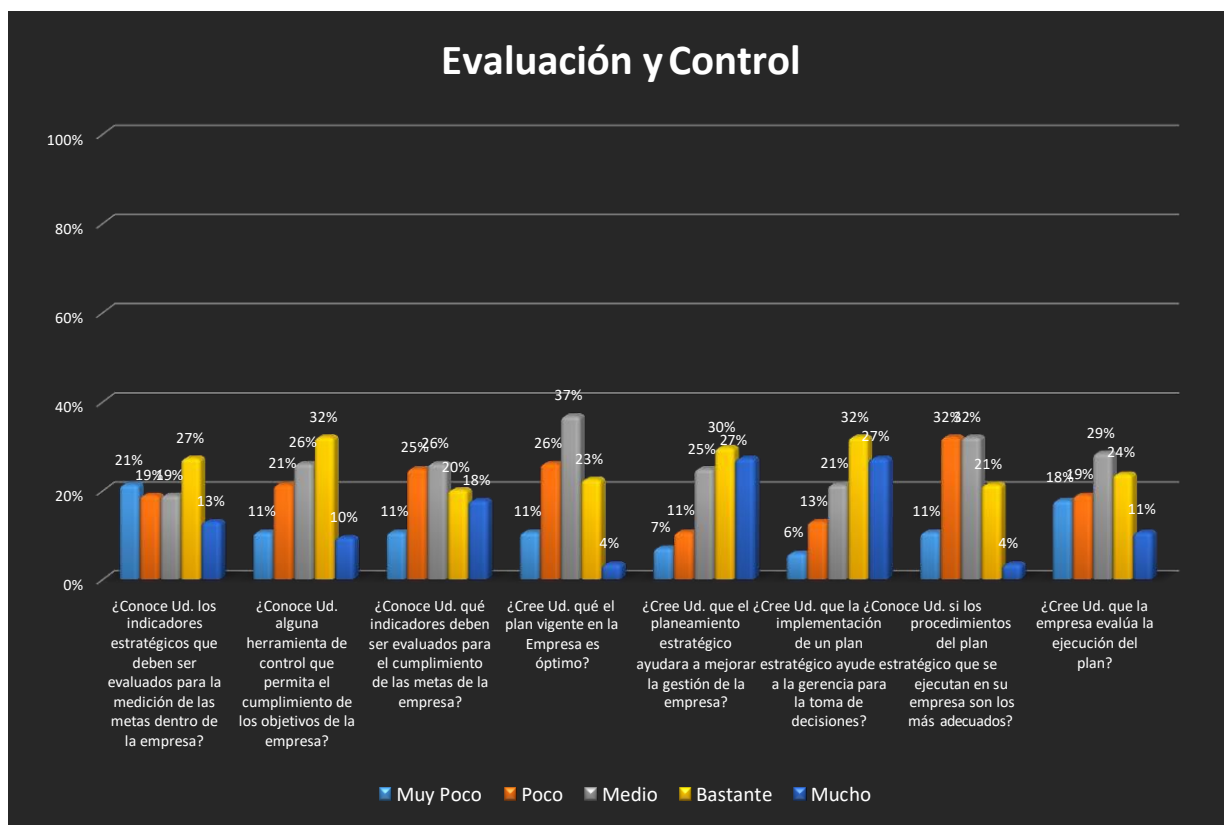


Figura 08. Dimensión de la Evaluación y Control

En la Figura 8 observamos que el 27% conoce bastante sobre los indicadores que deben ser evaluados para la medición de las metas de la empresa, el 32% conoce bastante sobre alguna herramienta que le permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa, 26% conoce regularmente sobre que indicadores deben ser evaluados para llegar al cumplimiento de las metas, el 37% cree que el plan vigente es óptimo, 30% cree que el plan estratégico ayudará a mejorar las gestión de la empresa, 32% cree que la implementación de un plan estratégico ayudará a la gerencia a la toma de decisiones, 32% conoce poco si los procedimientos del plan que se ejecutan son los más adecuados y el 29% cree que la empresa evalúa la ejecución del plan. En cuanto a la evaluación y control los colaboradores de la empresa Mercantil Inca S.A., opinaron de forma favorable a la evaluación de metas, el cumplimiento de objetivos y los indicadores para el cumplimiento de metas, además de

estar de acuerdo en un 59% que la implementación de un plan mejorará la gestión de la empresa.

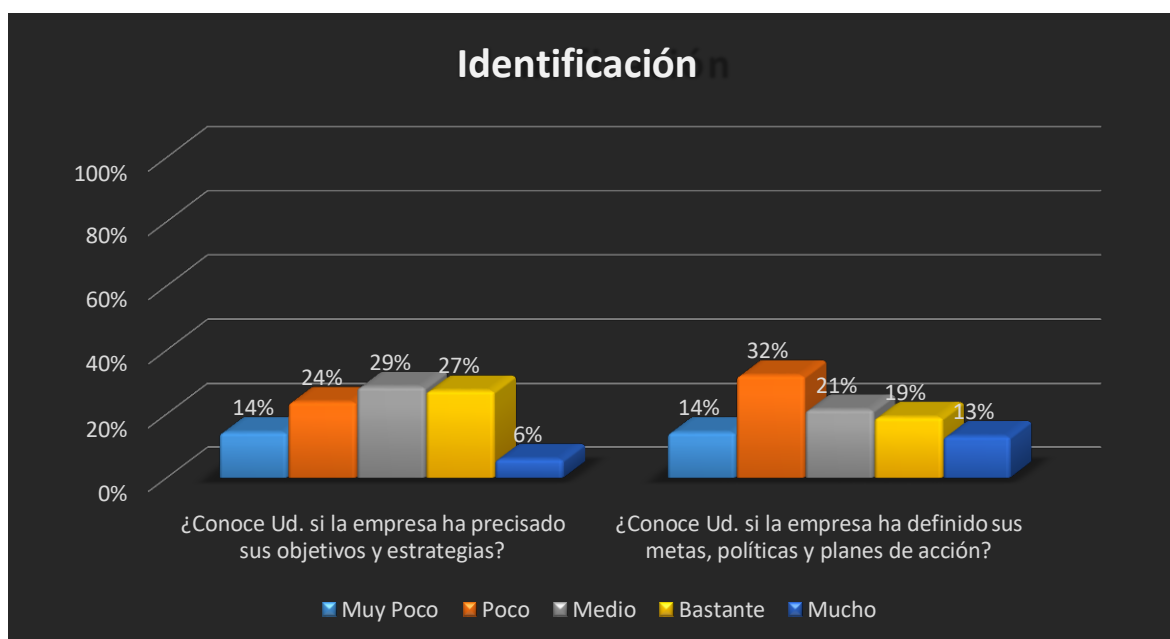


Figura 09. Dimensión Identificación

En la Figura 9 se puede observar que el 29% conoce regularmente los objetivos y estrategias que se ha determinado para la empresa y el 32% conoce poco sobre las metas, políticas y planes de acción que se ha definido en la empresa. En cuanto a esta dimensión los colaboradores de la empresa Mercantil Inca S.A., se muestran dispersos en cuanto a los objetivos, estrategias, las metas, políticas y planes de acción.

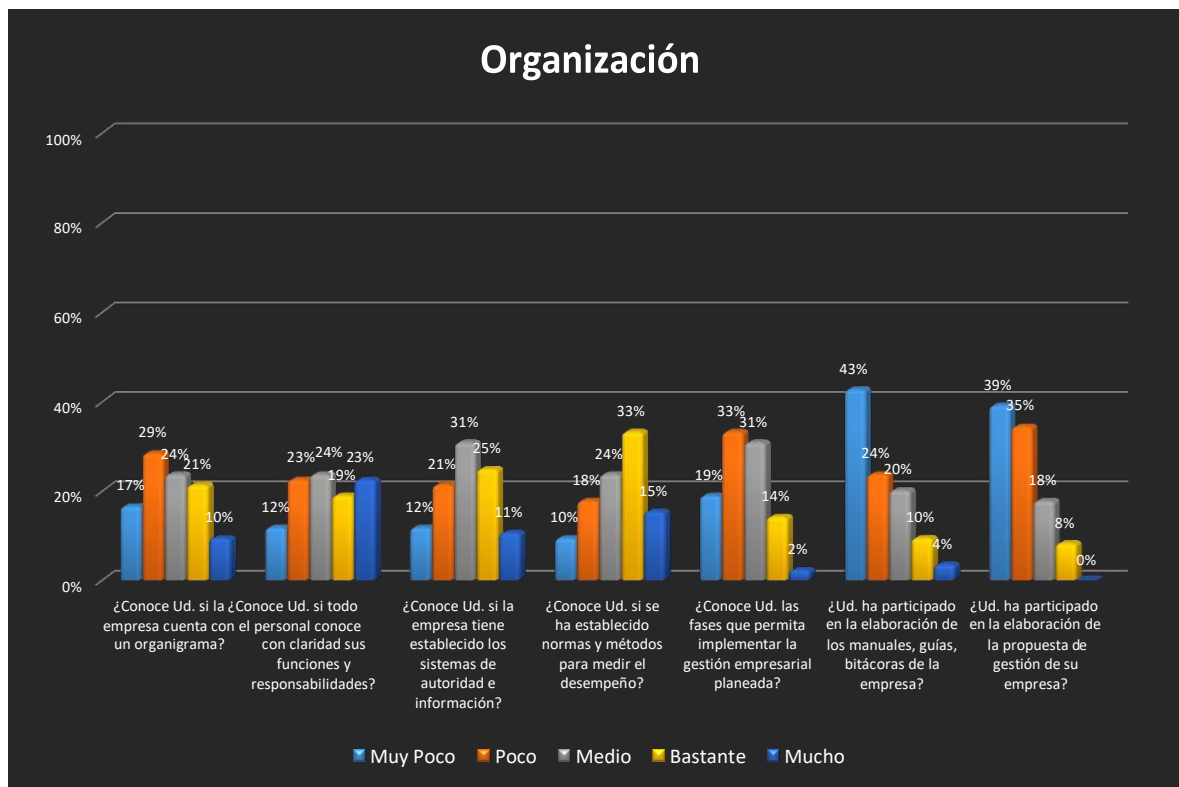


Figura 10. Dimensión Organización

En la Figura 10 podemos observar que el 29% conoce poco si la empresa cuenta con un organigrama, el 24% conoce regularmente sus funciones y responsabilidades con claridad, el 31% conoce con regularidad si la empresa tiene establecidos sus sistemas de autoridad e información, el 33% conoce bastante sobre las normas y métodos para medir el desempeño, 33% conoce poco las fases de la gestión empresarial, el 43% no ha participado en la elaboración de guías, manuales y/o bitácoras de la empresa y el 39% no ha participado en la elaboración de la propuesta de un plan. En cuanto a la dimensión de la Organización de la Gestión Empresarial se determina que los colaboradores de la empresa Mercantil Inca S.A tienen poco conocimiento de estructura organizacional de la empresa. Asimismo no han participado en la elaboración de manuales, guías ni en propuestas de gestión de la empresa.

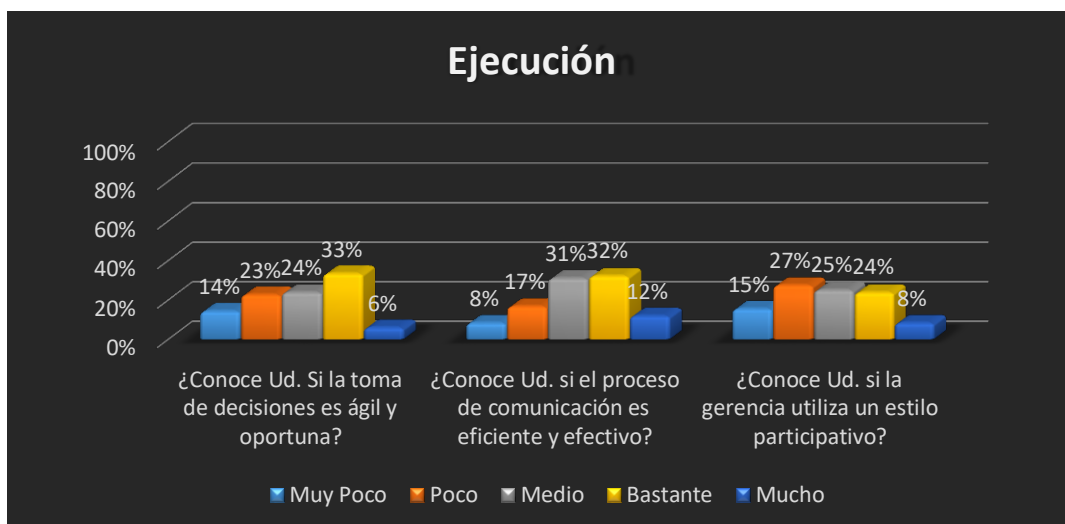


Figura 11. Dimensión Ejecución

En la Figura 11 observamos que el 33% conoce bastante que las decisiones se toman de manera ágil y oportuna, el 32% conoce bastante que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo y el 27% conoce poco si la gerencia utiliza un estilo participativo. En este caso la dimensión de Ejecución los colaboradores de la empresa Mercantil Inca, se muestran dispersas las opiniones en cuanto la toma de decisiones, la comunicación y si la gerencia utiliza un estilo participativo.

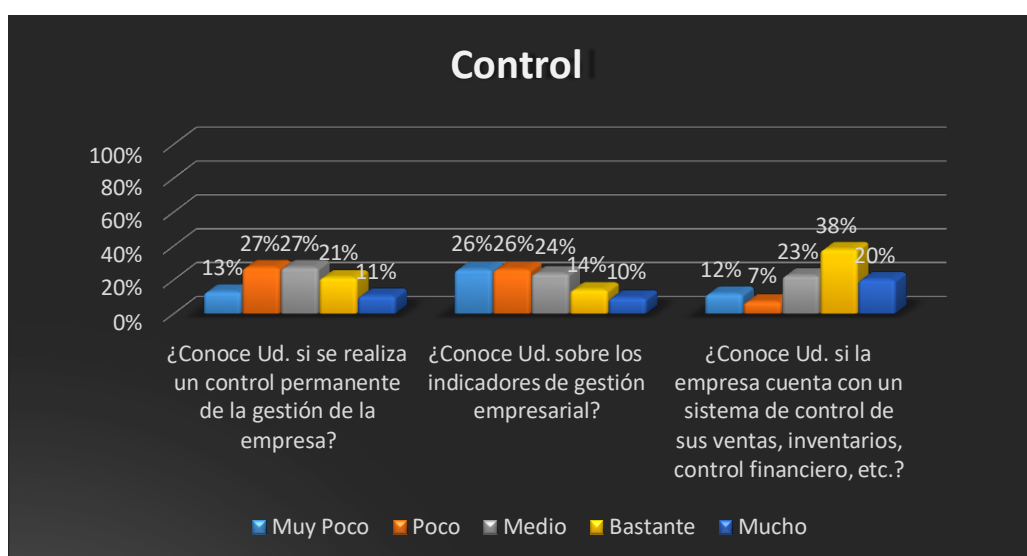


Figura 12. Dimensión Control

En la Figura 12 observamos que el 27% conoce regularmente si se realiza un control permanente en la gestión de la empresa, el 26% no conoce los indicadores de gestión empresarial y el 38% conoce bastante sobre si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios y control financiero. Se puede determinar que los colaboradores de la empresa Mercantil Inca, conocen poco acerca de la gestión empresarial en cuanto a la dimensión de control pero confirman que la empresa cuenta con un sistema de control de ventas, inventarios y financiero.

IV: DISCUSIÓN

La presente investigación nos permitió conocer el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A - Chiclayo, sobre las dimensiones del plan estratégico y de la gestión empresarial. Los resultados los presentamos en 7 gráficos que se pueden observar en la división III. En la Formulación y Planteamiento según D'Alessio (2008) se debe establecer la visión y la misión, los intereses organizacionales, los valores, evaluar los factores internos y externos y determinar los objetivos estratégicos, la figura 6 destaca un 33% que conoce poco sobre el diagnóstico de la empresa, el 25% conoce un nivel medio de la visión de la empresa y un 33 % si conoce bastante los valores que promueve la empresa. En la Implementación y Dirección, la gerencia debe desarrollar pasos críticos que orienten a organizar y coordinar las estrategias internas y externas (D'Alessio, 2008), la figura 7 nos detalla donde la mayoría de trabajadores conoce poco sobre que es un análisis FODA, PEST, la estructura de un plan estratégico y los planes que tiene la empresa a un largo, mediano y corto plazo. En la Evaluación y Control según D'Alessio (2008) se debe cerrar los detalles que se encuentren entre lo planeado y lo ejecutado, se plantea acciones de supervisión, en la figura 8 observamos que la mayoría de los trabajadores conoce regularmente los indicadores que deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas, que el plan vigente es óptimo para la empresa, además que el plan estratégico ayudará a mejorar la gestión de la empresa y que la empresa evalúa la ejecución de un plan.

En cuanto a las dimensiones de la gestión empresarial, la forma de diseñar el futuro y hacer que suceda (Prieto, 2011), se puede observar en la figura 9 que el 29% precisa sus objetivos y estrategias y un 32% define poco las metas, políticas y planes de acción, con respecto a la Identificación, es la gestión de las necesidades por satisfacer, los objetivos, las estrategias, las políticas y los procedimientos (Luna, 2014). En la figura 10 puntualiza la Organización que la gran parte de los

trabajadores no ha participado en la elaboración de manuales, guías y propuesta de gestión, no conoce las fases de la gestión empresarial y no cuenta con un organigrama. Según Luna (2014) en la Ejecución se debe utilizar un liderazgo capaz de comunicar y motivar para así actuar por convicción, en la figura 11 se detalla que el 27% conoce poco si la gerencia tiene un estilo participativo mientras que el 33% conoce bastante que la toma de decisiones es ágil y oportuna. En la figura 12 detalla el Control donde se observa el poco conocimiento sobre el control permanente de la gestión y los indicadores con un 27% y 26% respectivamente, mientras que el 38% conoce bastante que la empresa cuenta con un sistema de control en sus ventas e inventarios.

Por lo que de este análisis de la investigación en base a los resultados se deduce que se debe mejorar el nivel de conocimiento del plan estratégico en sus aspectos, formulación, implementación, evaluación y control, además del conocimiento en la gestión empresarial de sus 4 aspectos: identificación, organización, ejecución y control, para ello se propone la propuesta de un plan estratégico para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A. un 57% aprueba esta medida, mientras que un 25% lo cree en un nivel medio y solo el 18 % considera poco esta medida.(Figura 8)

La importancia de hoy en día, de un plan estratégico según Martínez & Milla (2012) es un ejercicio donde se marcan las líneas del futuro y se debe ser capaz de desarrollar a donde va la empresa, lo más importante es transmitir los planes, contrastarlo y persuadir a los colaboradores cuál será el camino a un futuro exitoso. Para una organización es vital ya que conlleva a realizar un análisis de la situación general de la empresa, a determinar qué es lo que busca la organización, hacia donde apunta, visión, cual es el propósito de la organización, misión, a promover valores, para un adecuado y ético desempeño, a realizar un análisis interno (FODA) y externo (PEST), para que después de este trabajo implementemos planes de acción, estrategias para el logro de objetivos y que en el camino estos planes se evalúen y controlen. Es por esto que la

gestión empresarial es la que debe identificar, organizar, ejecutar y controlar a los colaboradores, en este caso de la empresa Mercantil Inca S.A.

V: CONCLUSIONES

1. La propuesta de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A – Chiclayo, es viable dado que los resultados del cuestionario aplicado indican que sus colaboradores no cuentan con un conocimiento claro acerca de estas herramientas gerenciales, como lo son el plan estratégico y la gestión empresarial.
2. Acerca del diagnóstico de la empresa Mercantil Inca S.A. los resultados de la encuesta aplicada indican una alta dispersión entre los conocimientos de la visión, los valores, las metas, objetivos y estrategias que aplica la empresa Mercantil Inca S.A. Se debe concientizar a cada uno de sus colaboradores, en que es lo que quiere y busca alcanzar en un futuro y cuál es el propósito de la empresa.
3. Se identificó que los colaboradores de Mercantil Inca S.A no tienen una participación en la elaboración del análisis PEST y la matriz FODA por lo que se debe buscar una participación activa de los colaboradores para que conozcan la situación actual de la empresa y así concientizarlos para el logro de objetivos.
4. Se identificó una alta dispersión entre los planes de acción de un área específica y los planes de corto, mediano y largo plazo de la empresa Mercantil Inca S.A. por lo que se debe ejecutar una comunicación efectiva y persuasiva a todos sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas.
5. En cuanto al diseño de evaluaciones de control a los planes de acción se debe plantear acciones de supervisión como el control semanal, mensual, trimestral, semestral y anual y así corregir los detalles entre lo planeado y lo ejecutado.

VI: RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Mercantil Inca S.A. implementar un plan estratégico para la mejora de la gestión empresarial, así estar en línea ante la alta competencia que el mercado exige hoy en día.
2. La empresa Mercantil Inca S.A., debe concientizar a sus colaboradores para que tomen el compromiso y asumir su rol en el desempeño de sus labores, además de controlar y evaluar los resultados por periodos.
3. A su vez se recomienda que la gerencia de la empresa Mercantil Inca S.A. sea más interactiva y que las comunicaciones sean más efectivas y participativas hacia todos sus colaboradores.
4. Se aconseja que la empresa Mercantil Inca S.A., debe determinar la estructura organizacional y mejorar cada uno de los aspectos detallados en el cuestionario aplicado.

VII: PROPUESTA

PLAN ESTRATEGICO MERCANTIL INCA S.A.

2019 -2021

I. Introducción.

A través de las respuestas alcanzadas gracias a los trabajadores encuestados de la empresa Mercantil Inca S.A., se determina que elaborar un plan estratégico para la empresa, es viable, y por lo tanto, el objetivo general de la investigación es aceptado.

De esta manera se plantea desarrollar la propuesta del plan estratégico en 3 etapas. En la primera etapa se formulará la visión, misión, valores corporativos, evaluación externa (PEST), evaluación interna (FODA) y las estrategias del negocio. En la segunda etapa se debe desarrollar la puesta en marcha de las estrategias en el período 2019 - 2021 y finalmente en la tercera etapa evaluar y controlar las estrategias planteadas de un inicio.

Actualmente la empresa se desempeña a través de planes de crecimiento y ajustes en los costos para obtener un resultado favorable en la operación, carece de un plan estratégico o un manual de organización y funciones, esta falta de supervisión y control en algunos procesos alejan el logro de objetivos. La empresa debe poner mayor énfasis en la comunicación efectiva desde la primera línea de mando hasta los ejecutores, quienes son los actores responsables de obtener los resultados y de brindar el servicio de la empresa.

Se presenta la propuesta de un plan estratégico para el período 2019 – 2021, en estos 3 años se espera cumplir con objetivos a mediano plazo y no buscar resultados inmediatos y a su vez se recomienda ajustar desarrollar los planes de acción, con cada área de la empresa.

MERCANTIL INCA S.A.

Es una empresa familiar peruana del Grupo Peramas Sanchez, fundada en el año 1997, especializada en el rubro de comercialización y distribución mayorista de abarrotes y bebidas, actualmente es uno de los principales centros exclusivos de distribución de CBC Peruana S.A., quien es el principal embotellador de PepsiCo y a la vez socio estratégico de AMBEV y Beliv.

Mercantil Inca, inicia sus operaciones en Chiclayo y a lo largo del tiempo expande sus operaciones a Guadalupe, Cajamarca, Trujillo y en el 2018 inicia sus operaciones en Huancayo, con la distribución de las marcas de PepsiCo Bebidas y Beliv, como Pepsi, 7up, Concordia, Triple Kola, Evervest, San Carlos, Gatorade, H2OH, Frutaris, Petit y Jugazzo. La empresa cuenta con una planilla de 260 trabajadores, entre su fuerza comercial, área de distribución, almacén, logística, finanzas, recursos humanos, sistemas, legal y contabilidad.

La empresa viene haciendo frente a una alta competencia de sus principales competidores como Arca Continental, distribuidor de la marca de Lindley, con Coca Cola e Inka Kola y Grupo Aje, conjuntamente de enfrentar una tendencia del consumidor a preferir bebidas más saludables.

Por lo que la propuesta de un plan estratégico pretende ayudar a la empresa a batallar al mercado competitivo, en esta situación mantener una posición no es suficiente, porque la propia corriente del entorno provocará un retroceso en los resultados económicos, como es el caso de la Embotelladora San Jorge, que vendió la marca Perú Cola al Grupo Aje. Se debe buscar la máxima eficiencia y dejar atrás a la competencia.

II. ETAPAS:

A. PRIMERA ETAPA: Formulación y Planteamiento

Dada la introducción y situación actual de la empresa Mercantil Inca S.A., se plantea como:

- **Visión:** Ser una empresa líder que brinde satisfacción a sus clientes, colaboradores y proveedores.
- **Misión:** Brindar calidad de servicio, a tiempo y con excelentes productos para cubrir las necesidades del mercado.
- **Valores corporativos:**
 - Con seriedad en el compromiso con nuestro cliente.
 - Con vocación de liderazgo capaz de solucionar las necesidades del mercado.
 - Con actitud de colaboración entre empleados.
 - Confianza con nuestros proveedores.
- **Análisis PEST:** en este análisis se examina el impacto del factor externo, donde se debe mantener revisando las tendencias y los principales movimientos del mercado en los aspectos:
 - Político (Políticas de impuestos, ISC)
 - Económico (PBI, Inflación, Per cápita de la Región, Endeudamiento, entre otros)
 - Tecnológico (Desarrollo logístico, Mejoras en Tecnología e Información, Aplicaciones)
 - Social (Preferencia del consumidor, Estacionalidad)

Para esto se pueden informar en los principales medios nacionales, como diario Gestión, diario El Peruano, Semana económica, Perú Retail, El Comercio, Peru21, Banco Central de Reserva, RPP, entre otros.

B. SEGUNDA ETAPA: Implementación y Dirección

- Objetivos estratégicos de la empresa:

- Ser sostenible en el tiempo.
- Incrementar el volumen de ventas en cada categoría del negocio.
- Fidelización con el cliente.
- Mantener y mejorar la imagen de la empresa.
- Motivación en la organización.

1. Ser sostenible en el tiempo, hace referencia a la rentabilidad de la empresa, se recomienda una revisión constante de los Estados financieros de la empresa. Actores Responsables: Contabilidad, Gerencia General, Finanzas y Gerencia Comercial.

2. Incrementar el volumen de ventas en cada categoría del negocio, Mercantil Inca cuenta con un portafolio de distribución de marcas de Pepsico bebidas y Beliv, estas se clasifican en:

- Bebidas Carbonatadas (Pepsi, 7up, Triple Kola, Concordia, Evervest y H2OH)
- Aguas (San Carlos)
- Isotónicas (Gatorade)
- Still Drink (Frutaris)
- Néctar (Petit y Jugazzo)

Para el desarrollo de las marcas en conjunto con CBC se aplican acciones comerciales, descuentos y promociones. Actores Responsables: Gerencia Comercial y CBC Peruana.

3. Fidelización con el cliente: Actualmente la empresa cuenta con una cartera de 27 mil clientes o puntos de venta (PDV) entre sus 5 sucursales,

se busca que estos realicen alguna compra por lo menos una vez al mes, además el equipo comercial busca la integración de nuevos clientes, para ello se brinda una asesoría comercial a cada PDV, explicando los márgenes comerciales, exhibiciones en los puntos calientes, respeto del precio sugerido, mantener el orden y la limpieza de los productos. Actores Responsables: Gerencial Comercial.

4. Mantener y mejorar la imagen de la empresa: Se debe poner énfasis en el proceso de selección de trabajadores, además inculcar los valores corporativos, los equipos de ventas y distribución, deben ser capacitados constantemente en como desenvolverse ante cada situación con los clientes, por lo que ellos representan la imagen de la empresa. Actores Responsables: Recursos Humanos, Jefe de Ventas y Jefe de Distribución.
5. Motivación en la organización: Se debe desarrollar los talentos humanos e incentivar el alcance de los objetivos planteados, a través de reconocimientos, premiaciones, capacitaciones. Actores Responsables: Recursos Humanos y cada jefatura de la empresa.

- **Análisis FODA:** Se detalla los siguientes puntos.

Debilidades	Fortalezas
Personal no calificado en el área de distribución Productos con fecha de vencimiento próxima Falta de integración entre áreas	Personal comprometido Reconocimiento de las principales marcas
Amenazas	Oportunidades
Ingreso de nuevos productos por parte de la competencia Guerra de precios por parte de la competencia	Capacitación a las áreas Buscar nichos de mercado

C. TERCERA ETAPA: Control y Evaluación.

Por un tema de control y evaluación se recomienda a la empresa contar con un área de auditoría o auditores externos para revisión de manera trimestral, semestral y anual. Aplicar un tablero de control balanceado (balanced scorecard) que es una estrategia de control, que mide 4 aspectos Finanzas, el cliente, procesos internos y crecimiento interno.

Además las áreas deben realizar evaluaciones y controles ya sea diario, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual como vea conveniente el jefe de cada área, según la actividad a realizar.

VIII: REFERENCIAS

- Acosta, D. (2016). *Plan estratégico para mejorar la fidelización de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazán*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/handle/uss/4138?show=full>
- Alcantara, A. (2017). *Implementacion de un plan estrategico y su incidencia en la gestion de la empresa Consorcio Mercantil Goves S.A.C.* (Tesis de pregrado). Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7997/alcantaraveintemilla_ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Altair Consultores. (2017). Como elaborar el plan estratégico que realmente necesita tu empresa. Altair Soluciones Reales. Obtenido de <http://www.altair-consultores.com/wp-content/uploads/2017/06/Como-elaborar-el-plan-estrategico-LOW-QUALITY.pdf>
- Colmont, M., & Landaburu, E. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A distribuidora de tableros de madera para construccion y acabados*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación de México S.A.
- Delgado, G. (2017). *Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C.* (Tesis de pregrado). Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15435/1/DELGADO_CORRALES_GLO_TRA.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta ed.). Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Julian, E. (2017). *Formulacion del plan estratégico como instrumento de gestión para mejorar la competitividad de la empresa Turismo Moche*. (Tesis de pregrado). Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9514/julianmantilla_elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Larico, B., & Laura, F. (2017). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa AUTOMOTRIZ CISNE*. (Tesis de pregrado). Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15386/1/LARICO_INFA_BET_CIS.pdf
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. GRUPO EDITORIAL PATRIA. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=HPHhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración de un plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Ediciones diaz de santos. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=Kpw9ao_HqVIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Mintzberg, H. (Enero-Febrero de 1994). La caída y el ascenso de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://www.academia.edu/7812316/LA_CAIDA_Y_EL_ASCENSO_DE_LA_PLANIFICACION_ESTRATEGICA
- Narvaez, D. (2014). *El planeamiento estratégico y las decisiones gerenciales en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Huaraz*. (Tesis de maestría). Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/902/MBA%20T-382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz, M., & Ortiz, I. (2016). *Diseño de un plan estratégico organizacional para mejorar la gestión administrativa de la institución educativa no escolarizado Manuel Pardo, Distrito de Olmos*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/handle/uss/4263?show=full>
- Pacheco, E. (2016). *Plan estratégico para mejorar el clima laboral de la distribuidora BIO AGUA*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7472/1/TUBADM042-2016.pdf>
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rosas, N. (2015). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno*. (Tesis de maestría). Obtenido de http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/628/TESIS%20T036_02419180_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Obtenido de www.aristidesvara.net

ANEXOS

**ANEXO N° 01: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa
Mercantil Inca S.A., Chiclayo**

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se viene llevando el proceso de planificación y gestión empresarial en la institución. Le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora en la organización.

	CONOCIMIENTO	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1	¿Conoce Ud. los resultados del diagnóstico situacional de su empresa?					
2	¿Conoce Ud. la visión de la empresa?					
3	¿Conoce Ud. cuáles son valores que promueve la institución?					
4	¿Conoce Ud. cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa?					
5	¿Conoce Ud. los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?					
6	¿Conoce Ud. alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
7	¿Conoce Ud. los planes que están previstos en su área?					
8	¿Conoce Ud. qué planes a corto, mediano y largo plazo tiene su empresa?					
9	¿Conoce Ud. qué indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la empresa?					
10	¿Cree Ud. qué el plan vigente en la Empresa es óptimo?					
11	¿Cree Ud. qué los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa?					
12	¿Cree Ud. que el planeamiento estratégico ayudara a mejorar la gestión de la empresa?					
13	¿Cree Ud. que la implementación de un plan estratégico ayude a la gerencia para la toma de decisiones?					
14	¿Conoce Ud. si se realiza un control permanente de la gestión de la empresa?					
15	¿Conoce Ud. sobre los indicadores de gestión empresarial?					
16	¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?					

17	¿Conoce Ud. si todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?					
18	¿Conoce Ud. si la empresa tiene establecido los sistemas de autoridad e información?					
19	¿Conoce Ud. si la empresa ha precisado sus objetivos y estrategias?					
20	¿Conoce Ud. si la empresa ha definido sus metas, políticas y planes de acción?					
21	¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios, control financiero, etc.?					
22	¿Conoce Ud. si se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?					
23	¿Conoce Ud. Si la toma de decisiones es ágil y oportuna?					
24	¿Conoce Ud. si el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?					
25	¿Conoce Ud. si la gerencia utiliza un estilo participativo?					
26	¿Conoce Ud. la estructura de un plan estratégico?					
27	¿Conoce Ud. El análisis PEST?					
28	¿Conoce Ud. qué es una matriz FODA?					
29	¿Conoce Ud. las fases que permita implementar la gestión empresarial planeada?					
30	¿Conoce Ud. si los procedimientos del plan estratégico que se ejecutan en su empresa son los más adecuados?					
31	¿Ud. ha participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa?					
32	¿Ud. ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión de su empresa?					
33	¿Cree Ud. que la empresa evalúa la ejecución del plan?					

Muchas Gracias.

ANEXO N° 02: Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A., Chiclayo.	¿De qué manera la propuesta de un Plan Estratégico 2019 - 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A - Chiclayo?	General:	La propuesta del Plan Estratégico 2019 – 2021 permitirá mejorar la gestión empresarial Mercantil Inca S.A – Chiclayo.	Independiente:	Variable Independiente:	Tipo de investigación:	Población:
		Proponer un Plan Estratégico 2019-2021 para la mejora de la gestión empresarial de Mercantil Inca S.A – Chiclayo.		Plan Estratégico	Formulación y Planteamiento	Descriptivo	107 trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A. de la filial de Chiclayo.
		Específicos:			Implementación y Dirección	Propositivo	
		Diagnosticar la situación actual de la empresa Mercantil Inca S.A.			Evaluación y Control		
		Identificar el análisis FODA y PEST de la empresa Mercantil Inca S.A.		Dependiente:	Variable Dependiente:	Diseño de investigación:	Muestra:
		Identificar las estrategias o planes de acción para la empresa Mercantil Inca S.A.		Gestión Empresarial	Identificación	Transversal con corte en el tiempo	84 trabajadores de la empresa Mercantil Inca S.A de la filial de Chiclayo.
		Diseñar evaluaciones de control para los planes de acción de la empresa Mercantil Inca S.A.			Organización		
					Ejecución		
				Control			

ANEXO N° 03: Validación del instrumento por criterio de expertos.



ANEXO 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Yilma Nathali Cabezas Vargas DNI N° 44028081 de
profesión: Economista mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

Plan Estratégico 2019-2021 para la mejora de la gestión
empresarial de Mercados Financ. S.A., Chiclayo.

Realizado por: Luís Ángel Montero Ibáñez con documento de identidad N°
44108779, aspirante al Grado académico de:

Magister en Administración de Negocios.

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente

Nombre: Yilma Nathali Cabezas Vargas
D.N.I: 44028081



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. Datos Generales:

1.1. Apellidos y nombres del informante (experto):

Cabrero Vargas Vilva Nathali

1.2. Grado académico:

MAESTRO

1.3. Profesión:

ECONOMISTA

1.4. Institución donde labora:

Banco creditio del Perú

1.5. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO

1.6. Objeto del instrumento:

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

1.7. Autor del instrumento:

ADOPTADO DE LEY 2015

1.8. Programa de postgrado:

MBA

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	

III. Opinión de aplicabilidad:

Los indicadores cumplen con el objeto de estudio.

IV. Promedio de valoración:

61-80%

Chiclayo, 23 de 06 del 2018

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Vilma Nathali Cabrejos Vargas con DNI N° 44028081 de
profesión: Economista, mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:


Plan Estratégico 2019-2021 para la mejora de la gestión
empresaria P de Mercantil Inca S.A, Chiclayo.

Realizado por: Susana del Sol Martínez Zebota con documento de identidad N°
41602884, aspirante al Grado académico de:

Maestría en Administración de Negocios.

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente


Nombre: Vilma Nathali Cabrejos Vargas.
D.N.I: 44028081.

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (experto): Cabrera Vargas Vilva Natali
- 1.2. Grado académico: Magister
- 1.3. Profesión: Economista
- 1.4. Institución donde labora: Banco de Crédito del Perú
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario
- 1.6. Objeto del instrumento: Propuesta del plan Estratégico
- 1.7. Autor del instrumento: Adaptado de Rojas et. 2015.
- 1.8. Programa de postgrado: XBA

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	

III. Opinión de aplicabilidad: Los indicadores cumplen con el objeto de estudio

IV. Promedio de valoración: 61-80%

Chiclayo, 23 de 06 del 2018



ANEXO 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, EDUARDO YOLACIO ARAZAYA CAJUS con DNI N° 40769232 de
profesión: ECONOMISTA mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE MERCANTIL INCA S.A. CHILLAYO.

Realizado por: LUIS ÁNGEL MONTEZA IBÁÑEZ con documento de identidad
N° 4410 8779, aspirante al Grado académico de:

MBA

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente

Nombre: MBA. EDUARDO YOLACIO ARAZAYA CAJUS

D.N.I: 40769232



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. Datos Generales:

1.1. Apellidos y nombres del informante (experto):

ARRAYA CELS EDOALDO YGNACIO

1.2. Grado académico: MAGISTER

1.3. Profesión: ECONOMISTA

1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS.

1.5. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

1.6. Objeto del instrumento: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.7. Autor del instrumento: ADAPTADO DE ROSAS ET AL. 2015.

1.8. Programa de postgrado: MPA - UCV.

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	

III. Opinión de aplicabilidad: LOS INDICADORES COINCIDEN CON EL OBJETIVO DE ESTUDIO.

IV. Promedio de valoración: 61-80%.

Chiclayo, 22 de 06 del 2018



ANEXO 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, EDUARDO YUWACIO ARRAYA CENI con DNI N° 40769032 de
profesión: ECONOMISTA mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE
LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE MERCANTIL INCA S.A. ENICLAYO.

Realizado por: SILSANA DEL SOL MARTINEZ ZULOETA con documento de identidad
N° 44602584, aspirante al Grado académico de:

MBA

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente

Nombre: MBA. EDUARDO YUWACIO ARRAYA CENI

D.N.I: 40769032



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. Datos Generales:

1.1. Apellidos y nombres del informante (experto):

AREVALA CELIS EDUARDO YAGUACIO

1.2. Grado académico:

MAGISTER

1.3. Profesión:

ECONOMISTA

1.4. Institución donde labora:

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

1.5. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO

1.6. Objeto del instrumento:

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.7. Autor del instrumento:

ADRIANO DE ROSAS O. E. al 2015

1.8. Programa de postgrado:

MBA - UCV

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	

III. Opinión de aplicabilidad: Los indicadores cumplen con el objetivo de estudio

IV. Promedio de valoración: 64.80%

Chiclayo, 22 de 06 del 2018



ANEXO 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, William Teófilo Castro Muñoz con DNI N° 17897199 de
profesión: ECONOMISTA mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE MERCANTIL INCA S.A. CHICLAYO

Realizado por: Luis Angel Montaña Ibarra con documento de identidad
N° 44108799, aspirante al Grado académico de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente

Nombre: William Teófilo Castro Muñoz

D.N.I: 17897199



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (experto): CASTRO MUÑOZ William Teófilo
- 1.2. Grado académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: ECONOMISTA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
- 1.5. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO
- 1.6. Objeto del instrumento: MECION DE VARIABLES
- 1.7. Autor del instrumento: Luis Angel Montaña Ibañez
- 1.8. Programa de postgrado: MBA

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X

- III. Opinión de aplicabilidad: Excelente
- IV. Promedio de valoración: 9.50

Chiclayo, 22 de 6 del 2018



ANEXO 03

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, William Teófilo Castro Huóñez con DNI N° 17897199 de
profesión: ECONOMISTA mediante la presente hace constar que las técnicas
e instrumentos para la recolección de datos del trabajo de grado titulado:

Plan Estratégico 2019-2021 para la Mejora de la
Gestión Empresarial de Mercantil Inca S.A. Chiclayo

Realizado por: Susana Del Sol Manríquez Zuloeta con documento de identidad N°
4460284, aspirante al Grado académico de:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

reúne los requisitos suficientes, necesarios para ser válidos y son aptos para alcanzar los objetivos
que se plantean en la investigación.

Atentamente

Nombre: William Teófilo Castro Huóñez

D.N.I.: 17897199

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (experto): CASTRO MUÑOZ, William Teófilo
- 1.2. Grado académico: Doctor
- 1.3. Profesión: ECONOMISTA
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
- 1.5. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO
- 1.6. Objeto del instrumento: MEDICIÓN DE VARIABLES
- 1.7. Autor del instrumento: SUSANA DEL SOL MARTINEZ ZULOAGA
MBA
- 1.8. Programa de postgrado:

II. Aspectos de validación:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X

- III. Opinión de aplicabilidad: Excelente
- IV. Promedio de valoración: 95%

Chiclayo, 22 de 06 del 2018

ANEXO N° 04: Evidencia Fotográfica



CUESTIONARIO

INTRODUCCION: El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información sobre la forma como se maneja el proceso de planificación y gestión empresarial en las instituciones. La información obtenida será utilizada para elaborar un estudio sobre la gestión empresarial en las universidades de Colombia y servir así a la vez como herramienta de la información estadística. Es importante señalar que la información suministrada en este cuestionario es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para los fines mencionados.

	CONCURRENTO	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1. ¿Considera Ud. los resultados del desarrollo administrativo de su empresa?						
2. ¿Considera Ud. la visión de la empresa?						
3. ¿Considera Ud. cuáles son los valores que promueve la institución?						
4. ¿Considera Ud. cuáles son los roles individuales, grupales que tienen en su desarrollo en la empresa?						
5. ¿Considera Ud. los recursos tecnológicos que tienen en su desarrollo en la empresa?						
6. ¿Considera Ud. alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?						
7. ¿Considera Ud. los planes que están previstos en su área?						
8. ¿Considera Ud. sus planes a corto, mediano y largo plazo, tiene su empresa?						
9. ¿Considera Ud. qué indicadores están en evaluación para el cumplimiento de los metas de la empresa?						
10. ¿Considera Ud. qué se está logrando en la Empresa en relación?						
11. ¿Considera Ud. que los objetivos estratégicos del plan actual son bien conocidos en la empresa?						
12. ¿Considera Ud. que el planeamiento estratégico requiere a integrar la gestión de la empresa?						
13. ¿Considera Ud. que la implementación de un plan estratégico, requiere a la gestión para la toma de decisiones?						
14. ¿Considera Ud. si se realiza un control permanente de la gestión de la empresa?						
15. ¿Considera Ud. cuáles son indicadores de gestión empresarial?						
16. ¿Considera Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?						
17. ¿Considera Ud. si existe un personal técnico con dominio que facilite la implementación?						
18. ¿Considera Ud. si la empresa tiene información de la información de la información?						
19. ¿Considera Ud. si la empresa ha previsto sus objetivos y estrategias?						
20. ¿Considera Ud. si la empresa cuenta con un sistema de control de sus recursos, financieros, control financiero, etc.?						
21. ¿Considera Ud. si se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?						
22. ¿Considera Ud. si se tienen de reuniones de alta y baja?						
23. ¿Considera Ud. si el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?						
24. ¿Considera Ud. si la gestión ofrece un buen resultado?						
25. ¿Considera Ud. si la institución de un plan estratégico?						
26. ¿Considera Ud. si analiza FORT?						
27. ¿Considera Ud. qué es una meta FORT?						
28. ¿Considera Ud. si los datos que permiten implementar la gestión empresarial planificada?						
29. ¿Considera Ud. si los procedimientos que dan estrategias que se ejecutan en la empresa son los más adecuados?						
30. ¿Considera Ud. si la participación en la administración de los recursos, gestión, información de la empresa?						
31. ¿Considera Ud. si la participación en la administración de la gestión de la gestión de la empresa?						
32. ¿Considera Ud. que la empresa realiza la ejecución del plan?						

Moisés Giraldo

ANEXO N° 05: Sabana de datos del cuestionario aplicado.

































N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33
1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4
2	3	3	4	3	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	1	2	3	2	1	2	3
3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	2	1	2	3	2	4	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3
4	1	1	2	5	4	1	1	1	5	1	2	5	5	1	5	1	5	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	1
5	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1
6	3	2	5	4	4	2	5	4	2	2	2	5	5	3	3	1	5	3	2	1	5	4	1	3	1	2	2	1	2	3	1	1	3
7	1	1	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	4	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2
8	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2
9	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1
10	1	3	4	3	1	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	3	5	2	1	1	4	4	3	3	2	2	1	1	1	2	3	1	4
11	2	2	3	2	1	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	4	2	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	2
12	2	2	3	3	2	3	5	1	2	3	2	3	3	2	1	3	2	1	3	2	4	3	5	3	2	1	2	1	3	2	3	2	4
13	2	1	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	5	1	1	1	4	3	1	1	1	3	2	4	3	4	4	4	3	2	1	1	2
14	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	1	1	1	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3
15	5	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2
16	2	3	4	5	1	3	4	5	3	1	5	5	4	1	2	4	1	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	2	3
17	2	2	4	5	3	4	3	3	2	3	3	4	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	2	2
18	2	2	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	3	2	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3
20	1	1	2	2	1	2	3	1	1	2	4	5	4	5	1	2	2	1	4	2	5	4	4	5	1	2	1	2	1	2	3	2	1
21	1	2	1	5	1	3	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
22	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	3	4	3	2	1	3	4	4	3	4
23	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2
24	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	4	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2

25	4	3	3	4	4	3	5	2	4	2	3	2	3	3	3	2	5	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4
26	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	4	2	4	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3
27	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3
28	2	4	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	4	2	1	1	4	3	1	4	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	3
29	4	5	5	5	2	2	3	2	4	3	3	5	5	5	2	1	5	5	3	5	5	2	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1
30	1	3	2	1	1	2	3	3	1	3	3	5	4	3	1	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3
31	3	2	1	3	4	3	4	3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3
32	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4
33	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	5	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2
34	2	2	4	4	2	2	1	1	2	3	2	5	5	1	2	2	5	4	3	2	1	2	1	4	5	1	1	4	2	2	1	2	2
35	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	1	2	4
36	1	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	1	1	3
37	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	2	3	4	3	5	5	4	4	5	2	2	2	2	3	1	1	3
38	3	3	4	4	4	4	1	1	2	2	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	3	4
39	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
40	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	5	5	3	2	3	1	2	2	2	4	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3
41	2	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	1	4	2	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	4	3	1	1	3
42	1	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	2	3	1	1	2
43	2	4	4	5	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	3	3	2	2	5
44	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	2	2	4	1	2	4
46	1	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	3	3	2	4
47	2	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3
48	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3
49	1	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	1	1	2
50	1	5	2	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	2	4	3	2	2	5	5	2	5	2	4	2	1	2	5	4	4	4
51	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4
52	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	2	3	5	5	4	1	3	5	1	4	4	2	1	5

53	1	4	3	1	4	2	5	3	5	1	2	4	3	2	5	3	2	5	2	3	4	1	3	5	2	4	2	5	2	3	5	3	5
54	3	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	3	3	5
55	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	
56	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
57	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5
58	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	2	2	2	4	2	1	4	1	4	1	2	4	3	4	2	3	3	5
59	1	3	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	2	3	4	1	4	4	5	4	4	2	1	1	1	2	3	4	1	1	1	1
60	1	5	2	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5	2	2	5	2	2	5	5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	1	1	5
61	1	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	1	3	5	2	2	5
62	1	2	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	1	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	3	1	1	1	3	1	1	4
63	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	5	3	2	2	3	2	4	4	4	2	1	3	2	2	2	1	3
64	2	5	3	3	4	2	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	2	2	4
65	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	
66	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
67	2	5	4	5	4	5	4	4	5	2	5	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	4	4	2	2	4
68	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
69	3	4	3	4	3	3	5	3	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	3	1	1	3
70	2	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3
71	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
72	1	1	1	2	2	1	5	2	1	2	5	4	2	3	3	1	2	4	3	2	4	2	4	4	2	1	1	1	1	2	1	2	1
73	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	2	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	1	1	2	3	3	3	2
74	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	4	3	5	2	2	2	2	2	1	4
75	1	3	1	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	4	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1
76	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	2	5	3	3	4	3	3	1	1	1	3	1	1	1
77	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2
78	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2
79	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
80	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	1	2	2	2	3	3

81	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2	1	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	3	3	2	1	1	1
82	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2	1	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	3	3	2	1	1	1
83	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
84	1	2	3	1	2	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3	2	1	1	1

ANEXO N° 06: Sabana de datos del cuestionario piloto para la fiabilidad

	 P 1	 P 2	 P 3	 P 4	 P 5	 P 6	 P 7	 P 8	 P 9	 P 0	 P 1	 P 2	 P 3	 P 4	 P 5	 P 6	 P 7	 P 8	 P 9	 P 0	 P 1	 P 2	 P 3	 P 4	 P 5	 P 6	 P 7	 P 8	 P 9	 P 0	 P 1	 P 2	P 3		
1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3		
2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	
3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	3	5	5	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	
4	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	5	4	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	1	1	3
5	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	1	1	1	1	3	2	2	1	
6	1	1	1	1	2	2	5	5	4	4	3	3	4	3	4	2	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	1	1	1	1	2	1	2	4	
7	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	1	3
8	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	4	3	2	2	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	
9	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	
10	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3	2	2	1	1	3	4	4	3	4		
11	2	2	3	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	3	2	2	1	3	3	3	5	3	1	3	1	3	2	2	1	3	2	3	2		
12	2	2	3	3	2	3	5	1	2	3	2	4	4	3	1	3	2	1	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	1	1	4	

ANEXO N° 07: Resultados

Tabla 05. Dimensión de la Formulación y Planteamiento

	¿Conoce Ud. los resultados del diagnóstico situacional de su empresa?		¿Conoce Ud. la visión de la empresa?		¿Conoce Ud. cuáles son valores que promueve la institución?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	27	32%	14	17%	11	13%
Poco	28	33%	18	21%	15	18%
Medio	18	21%	21	25%	24	29%
Bastante	9	11%	18	21%	28	33%
Mucho	2	2%	13	15%	6	7%
Total	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 06. Dimensión de la Implementación y Dirección

	¿Conoce Ud. cuáles son las metas mensuales, anuales que deben ser alcanzadas en la empresa?		¿Conoce Ud. los planes que están previstos en su área?		¿Conoce Ud. qué planes a corto, mediano y largo plazo tiene su empresa?		¿Cree Ud. que los objetivos estratégicos del plan actual son aún relevantes en la empresa?		¿Conoce Ud. la estructura de un plan estratégico?		¿Conoce Ud. El análisis PEST?		¿Conoce Ud. qué es una matriz FODA?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	12	14%	10	12%	16	19%	10	12%	11	13%	21	25%	24	29%
Poco	11	13%	13	15%	22	26%	25	30%	28	33%	35	42%	28	33%
Medio	17	20%	19	23%	22	26%	25	30%	22	26%	11	13%	17	20%
Bastante	24	29%	27	32%	16	19%	17	20%	17	20%	10	12%	7	8%
Mucho	20	24%	15	18%	8	10%	7	8%	6	7%	7	8%	8	10%
Total	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 07. Dimensión de la Evaluación y Control

	¿Conoce Ud. los indicadores estratégicos que deben ser evaluados para la medición de las metas dentro de la empresa?		¿Conoce Ud. alguna herramienta de control que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		¿Conoce Ud. qué indicadores deben ser evaluados para el cumplimiento de las metas de la empresa?		¿Cree Ud. qué el plan vigente en la Empresa es óptimo?		¿Cree Ud. que el planeamiento estratégico ayudara a mejorar la gestión de la empresa?		¿Cree Ud. que la implementación de un plan estratégico ayude a la gerencia para la toma de decisiones?		¿Conoce Ud. si los procedimientos del plan estratégico que se ejecutan en su empresa son los más adecuados?		¿Cree Ud. que la empresa evalúa la ejecución del plan?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	18	21%	9	11%	9	11%	9	11%	6	7%	5	6%	9	11%	15	18%
Poco	16	19%	18	21%	21	25%	22	26%	9	11%	11	13%	27	32%	16	19%
Medio	16	19%	22	26%	22	26%	31	37%	21	25%	18	21%	27	32%	24	29%
Bastante	23	27%	27	32%	17	20%	19	23%	25	30%	27	32%	18	21%	20	24%
Mucho	11	13%	8	10%	15	18%	3	4%	23	27%	23	27%	3	4%	9	11%
Total	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 08. Dimensión de Identificación

	¿Conoce Ud. si la empresa ha precisado sus objetivos y estrategias?		¿Conoce Ud. si la empresa ha definido sus metas, políticas y planes de acción?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	12	14%	12	14%
Poco	20	24%	27	32%
Medio	24	29%	18	21%
Bastante	23	27%	16	19%
Mucho	5	6%	11	13%
Total	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 09. Dimensión de la Organización

	¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?		¿Conoce Ud. si todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?		¿Conoce Ud. si la empresa tiene establecido los sistemas de autoridad e información?		¿Conoce Ud. si se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?		¿Conoce Ud. las fases que permita implementar la gestión empresarial planeada?		¿Ud. ha participado en la elaboración de los manuales, guías, bitácoras de la empresa?		¿Ud. ha participado en la elaboración de la propuesta de gestión de su empresa?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	14	17%	10	12%	10	12%	8	10%	16	19%	36	43%	33	39%
Poco	24	29%	19	23%	18	21%	15	18%	28	33%	20	24%	29	35%
Medio	20	24%	20	24%	26	31%	20	24%	26	31%	17	20%	15	18%
Bastante	18	21%	16	19%	21	25%	28	33%	12	14%	8	10%	7	8%
Mucho	8	10%	19	23%	9	11%	13	15%	2	2%	3	4%	0	0%
Total	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 10. Dimensión de la Ejecución

	¿Conoce Ud. Si la toma de decisiones es ágil y oportuna?		¿Conoce Ud. si el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		¿Conoce Ud. si la gerencia utiliza un estilo participativo?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	12	14%	7	8%	13	15%
Poco	19	23%	14	17%	23	27%
Medio	20	24%	26	31%	21	25%
Bastante	28	33%	27	32%	20	24%
Mucho	5	6%	10	12%	7	8%
Total	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Tabla 11. Dimensión del Control

	¿Conoce Ud. si se realiza un control permanente de la gestión de la empresa?		¿Conoce Ud. sobre los indicadores de gestión empresarial?		¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un sistema de control de sus ventas, inventarios, control financiero, etc.?	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Poco	11	13%	22	26%	10	12%
Poco	23	27%	22	26%	6	7%
Medio	23	27%	20	24%	19	23%
Bastante	18	21%	12	14%	32	38%
Mucho	9	11%	8	10%	17	20%
Total	84	100%	84	100%	84	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa Mercantil Inca S.A

Acta de autorización de publicación de tesis

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02
		Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1

Yo SUSANA DEL SOL MARTÍNEZ ZULOETA, identificado con DNI N° 44602584, egresado de la Escuela Profesional de POSTGRADO de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE MERCANTIL INCA S.A., CHICLAYO." en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


FIRMA

DNI: 44602584.....

FECHA: 29 de Agosto del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo Luis Angel Monteza Ibañez....., identificado con DNI N° 44108779.....
egresado de la Escuela Profesional de POSTGRADO..... de la
Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y
comunicación, pública de mi trabajo de investigación titulado
" PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL
DE MERCANTIL INCA S.A., CHICLAYO......
.....
.....
....."; en el Repositorio
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 44108779.....

FECHA: 29 de Agosto del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Acta de aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, DR. LUIS JAIME COLLANTES SANTISTEBAN, Asesor del curso de diseño y desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de los estudiantes, **Bach. SUSANA DEL SOL MARTÍNEZ ZULOETA y Bach. LUIS ÁNGEL MONTEZA IBAÑEZ**, titulada: PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE MERCANTIL INCA S.A., CHICLAYO, constato que la misma tiene un índice de similitud de **20%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 03 de Agosto de 2018


.....
DR. LUIS JAIME COLLANTES SANTISTEBAN
DNI: 16654135

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5